

أثر التدريب والتطوير في تحسين الجودة
بالتطبيق على شركة ccc by stc في المدينة المنورة – السعودية
(دراسة حالة)

أسم الطالب
سمير على الغامدي
الرقم الجامعي
(2021204922)

مشروع تخرج- 2
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د. منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	4
1.1 المقدمة	5
1.2 مشكلة الدراسة	6
1.2.1 فجوات على المستوى النظري	6
1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي	6
1.3 أهمية الدراسة	7
1.3.1 على المستوى النظري	7
1.3.2 على المستوى التطبيقي	7
1.4 أسئلة الدراسة	8
1.5 أهداف الدراسة	8
1.6 فرضيات الدراسة	8
1.6.1 هناك علاقة إيجابية بين التدريب والتطوير وجودة الخدمات في شركة ccc by stc	8
1.6.2 البرامج التدريبية الحالية غير كافية لتحسين الجودة بالمستوى المطلوب	8
1.6.3 تحسين برامج التدريب والتطوير يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات	9
1.6.4 هناك علاقة بين رضا الموظفين وجودة التدريب والتطوير	9
1.6.5 تأثير التكنولوجيا على فعالية التدريب والتطوير	9
1.7 نموذج الدراسة	9
1.8 منهجية الدراسة	10
1.8.1 أدوات جمع البيانات	10
1.8.2 العينة	11
1.8.3 تحليل البيانات	11
1.9 الدراسة الميدانية	11
1.9.1 تصميم الاستبيانات	12
1.9.2 توزيع الاستبيانات	12
1.9.3 إجراء المقابلات	12
1.9.4 جمع البيانات	12
1.10 مخطط المشروع المقترح	12
2 الفصل الثاني: الدراسات السابقة	13
2.1 المقدمة	14
2.2 المتغير المستقل (التدريب والتطوير)	15

15	2.2.1 تعريف برامج التدريب والتطوير
15	2.2.2 أهمية برامج التدريب والتطوير
15	2.2.3 تأثير برامج التدريب والتطوير على الأداء
15	2.2.4 استراتيجيات التدريب والتطوير الفعالة
16	2.2.5 أمثلة على برامج التدريب والتطوير
16	2.3 المتغير التابع (جودة الخدمات)
16	2.3.1 تعريف جودة الخدمات
17	2.3.2 أهمية جودة الخدمات
17	2.3.3 رضا العملاء وولائهم
18	2.3.4 تأثير برامج التدريب والتطوير على جودة الخدمات
20	2.3.5 أمثلة على تحسين جودة الخدمات
21	2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
21	2.4.1 تحسين مهارات الموظفين وكفاءتهم
22	2.4.2 زيادة رضا العملاء
22	2.4.3 تعزيز الكفاءة الإنتاجية
22	2.4.4 الالتزام بمعايير الجودة
22	2.4.5 تحفيز الموظفين
24	2.5 الخاتمة
25	قائمة المراجع
29	فصل الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	نموذج الدراسة. المصدر (الباحث ، 2024)	الشكل (1)
9	منهجية الدراسة. المصدر (الباحث ، 2024)	الشكل (2)
10	الدراسة الميدانية. المصدر (الباحث ، 2024)	الشكل (3)
11	مخطط المشروع. المصدر (الباحث ، 2024)	الشكل (4)
22	العلاقة بين التدريب والجودة ، (الباحث ، 2024)	الشكل (5)

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

إن سياسة الأسواق المفتوحة وضعت جميع المنظمات وكل من يهمل التواجد في السوق في محك جلد فالعملاء أصبح لديهم القوة و التأثير في تحدي الوضع الاقتصادي لأي شركة بالسوق وذلك من خلال توافر الاحتياجات في السوق من خلال أكثر من شركة، وعليه فالشركة التي ستحصل على أكبر نسبة من رضا العملاء ستحصل على أكبر نصيب من السوق وبالتالي سيتعاظم قدرها في السوق لذلك أولت الشركات و المؤسسات الأهمية القصوى إلى تحسين خدماتها، يرى البعض ان الخدمة تتمثل في مجموعة الفوائد المصاحبة لعملية البيع والتي يحصل عليها العميل من خلال منتجات المنظمة وطريقة تقديمها وخدمات ما بعد البيع.

كثير من علماء الإدارة يرون ان الخدمات عبارة عن المنافع غير الملموسة التي تقدمها المنشأة لعملائها وذلك من خلال التواصل المستمر بين المنشأة وعملائها لذا فإن الاهتمام بطريقة تقديم الخدمات أصبحت لا تقل أهمية في نظر العميل عن جودة المنتج نفسه فالخدمة من وجهة نظر العميل تمثل لحظات خبرة يعيشها ويحسها بكيانه ووجدانه ويحكم على مستوى جودتها من مدى إشباعها و تلبيتها لحاجاته و توقعاته من خلال رحلته التي تبدأ من التواصل مع مقدم الخدمة، وعلى المنشأة مقدمة الخدمة أن تستعد وتهيئ نفسها و أفرادها وعملياتها وكافة مواردها وإمكانياتها لتوفير الخدمات للعملاء بشكل مميز وجعل هذه الرحلة والتجربة دافئة ومرضية للعميل.

تشير الدراسات إلى أن الاستثمار في برامج التدريب والتطوير يؤدي إلى تحسين ملحوظ في جودة الخدمة. على سبيل المثال: وجدت دراسة أجراها (Peltier, Dahl, & Swan (2003 أن الشركات التي تستثمر في برامج التدريب الفعالة تحقق مستويات أعلى من رضا العملاء. كما أشارت دراسة أخرى إلى أن التدريب الجيد يمكن أن يزيد من الإنتاجية بنسبة تصل إلى 20% ويعزز من جودة الخدمة المقدمة للعملاء

(Arthur, Bennett, Edens, & Bell, 2003).

تعتبر شركة ccc by stc من الشركات الرائدة في المملكة العربية السعودية، ويعتبر نجاحها في تحسين جودة منتجاتها وخدماتها مرتبطاً بشكل كبير بجودة التدريب والتطوير الذي تقدمه. فان التدريب والتطوير يشكلان جوانباً أساسية في تحقيق الجودة وتطوير الأداء في مجال إدارة المشاريع. ويهدف هذا البحث إلى استكشاف كيف يؤثر التدريب والتطوير على كفاءة الموظفين في مراكز الاتصال في شركة ccc by stc، وتستخدم الشركة أساليب وإجراءات متطورة لتحسين جودة التدريب والتطوير وتعتمد على منهجيات تقييم الأداء ومسح الاحتياجات لتحديد نقاط القوة والضعف في التدريب والتطوير بحيث يمكن تبني إجراءات تحسين مناسبة وفعالة.

وتعد الجودة من أبرز التحديات التي تواجهها الشركات في الوقت الحالي بسبب التطورات الجديدة وازدياد المنافسين، ويشكل تحسين الجودة أحد التحديات الرئيسية التي يواجهها المديرون والقادة في جميع أنحاء العالم. ويمكن للشركات والمؤسسات النجاح في هذا الصدد عن طريق توفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين، وتتلخص أهداف الجودة في رضا العميل وتطوير العمالة وتطوير العمليات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وزيادة الأرباح وتقليل التكاليف.

ستساهم هذه الدراسة في فهم أفضل للدور الرئيسي الذي يلعبه التدريب والتطوير في تحسين الجودة وكيف يمكن تطبيق ذلك على ccc by stc مما سيساعد في تعزيز جودة المنتجات والخدمات وزيادة رضا العملاء وزيادة الربحية وتحسين الأداء العام للشركة. حيث يهدف التدريب والتطوير إلى تطوير مهارات ومعرفة الموظفين وهذا يلعب دوراً حاسماً في تحقيق الجودة الشاملة وتقديم تجارب استثنائية للعملاء تضمن استمراريتهم وولائهم للشركة وإن العملاء سيصبحون أفضل المسوقين للشركة مما يضمن استمراريتها في السوق وتحقيق الأرباح.

1.2 مشكلة الدراسة

مع تزايد التنافس في سوق الاتصالات في المملكة العربية السعودية وتطور التكنولوجيا تواجه مراكز الاتصال تحديات تكنولوجية عديدة تؤثر على جودة الخدمات المقدمة. من بين هذه التحديات: تكامل الأنظمة – الأمن السيبراني – تحديثات البرامج المستمرة – إدارة البيانات الضخمة، تحتاج مراكز الاتصال إلى التكيف مع التحديثات المستمرة في البرمجيات والأدوات المستخدمة. قد يتسبب التأخير في تطبيق التحديثات أو عدم توافر التدريب المناسب للموظفين على التحديثات الجديدة في تقليل جودة الخدمة (Jones, 2021). لذلك، تعد مشكلة الدراسة الحالية هي كيفية تحسين جودة خدمات شركة ccc by stc في مراكز الاتصال من خلال تطوير برامج التدريب والتطوير لموظفيها مع مراعاة التحديات التكنولوجية الحديثة.

كيف يمكن لشركة ccc by stc تحسين جودة خدماتها في مراكز الاتصال من خلال تطوير برامج التدريب والتطوير لموظفيها؟

1.2.1 فجوات على المستوى النظري

- نقص الدراسات السابقة حول تأثير التدريب والتطوير على كفاءة الموظفين في مراكز الاتصال لقلّة الأبحاث التي تناولت تحليل التأثير الفعلي لبرامج التدريب والتطوير على أداء موظفي ccc by stc بشكل محدد.
- نقص الدراسات التي تربط بين النظريات الإدارية المتعلقة بالتدريب والتطوير وبين كيفية تحسين جودة الخدمة العملاء في مجال مراكز الاتصال.

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

- تحديات تطبيق برامج التدريب والتطوير في مراكز الاتصال وصعوبة تطبيق البرامج التدريبية بشكل فعال داخل بيئة عمل مراكز الاتصال بسبب التغيرات السريعة في التكنولوجيا والمتطلبات العملية.
 - ضعف في تطوير أدوات ومؤشرات قياسية تقيم بشكل دقيق تأثير برامج التدريب والتطوير على جودة الخدمة في مراكز الاتصال وصعوبات تنفيذ برامج التدريب والتطوير في بيئة عمل مراكز الاتصال وتحليل التحديات العملية التي تواجه إدارة التدريب في تنفيذ برامجها بشكل فعال.
- "كيف يمكن للشركات تبني أفضل الممارسات لتحقيق أقصى استفادة من برامج التدريب والتطوير في تحسين جودة الخدمة؟"

1.3 أهمية الدراسة

إثراء الأدبيات المتعلقة بموضوع التدريب والتطوير والجودة وعلاقتها في شركة ccc by stc وسد الفجوات القائمة والمساهمة في تحسين إدارة التدريب والأدوات من خلال استكشاف الفجوات النظرية والتطبيقية.

1.3.1 على المستوى النظري:

توفر الدراسة إطار نظري يفسر كيفية تأثير التدريب والتطوير على كفاءة الموظفين في مراكز الاتصال وتعزز فهمنا للعلاقة بين عناصر الإدارة وجودة الخدمة ومما يعزز من قدرتنا على تطبيق النظريات الإدارية بشكل عملي وفعال.

1.3.2 على المستوى التطبيقي:

تساهم الدراسة في تطوير استراتيجيات عملية لتحسين أداء مراكز الاتصال من خلال تحسين برامج التدريب والتطوير مما يعزز من قدرة الشركات على تلبية توقعات واحتياجات العملاء بشكل أكثر فاعلية وتحقيق المزيد من النجاح في السوق، ومن الفوائد العملية المتوقعة لهذه الدراسة لشركة ccc by stc:

1.3.2.1 زيادة المبيعات:

تحسين جودة الخدمة يؤدي إلى زيادة رضا العملاء مما يعزز من ولائهم للشركة ويزيد من احتمال عودتهم لاستخدام خدماتها مرة أخرى. على سبيل المثال، تشير الدراسات إلى أن العملاء الراضين يمكن أن يزدادوا من تكرار الشراء بنسبة تصل إلى 60% (Heskett, Sasser, & Schlesinger, 1997).

رضا العملاء يعزز سمعة الشركة في السوق مما يجذب عملاء جدد ويزيد من حصتها السوقية.

1.3.2.2 تقليل التكاليف التشغيلية:

تحسين كفاءة الموظفين من خلال التدريب يقلل من الأخطاء والمشاكل التي قد تحدث أثناء تقديم الخدمة مما يقلل من التكاليف المرتبطة بإصلاح هذه الأخطاء أو التعامل مع الشكاوى. زيادة كفاءة الموظفين يمكن أن تقلل من الحاجة إلى إعادة التدريب أو استبدال الموظفين مما يوفر تكاليف إضافية للشركة.

1.3.2.3 تحسين الإنتاجية:

الموظفون الذين يتلقون تدريباً جيداً يكونون أكثر كفاءة وإنتاجية مما يمكن الشركة من تحقيق أهدافها بسرعة أكبر وبتكاليف أقل (Arthur, Bennett, Edens, & Bell, 2003).

تحسين الأداء الوظيفي للموظفين يؤدي إلى تحسين العمليات الداخلية وزيادة الفعالية العامة للشركة.

1.3.2.4 تعزيز رضا الموظفين وتقليل معدل الدوران:

الموظفون الذين يشعرون بأنهم يتلقون الدعم والتطوير المستمر يكونون أكثر رضا عن وظائفهم وأقل عرضة لمغادرة الشركة مما يقلل من تكاليف التوظيف والتدريب للموظفين الجدد (Tannenbaum, 2002).

1.4 أسئلة الدراسة

- كيف يمكن تصميم برنامج تدريب وتطوير فعال لموظفي مراكز الاتصال يساهم في تحسين جودة الخدمة؟
- ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة برامج التدريب والتطوير في مراكز الاتصال؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟
- كيف يمكن قياس تأثير برامج التدريب والتطوير على أداء موظفي مراكز الاتصال بشكل فعال ودقيق؟
- ما هو دور التدريب والتطوير في تحسين الجودة؟
- كيف يمكن تطبيق التدريب والتطوير على ccc by stc في المدينة المنورة؟
- ما هي الاستراتيجيات والأدوات التي تستخدمها الشركة لتحسين جودة التدريب والتطوير؟
- ما هي النتائج والتحويلات التي يمكن التوصل إليها على مستوى جودة منتجات الشركة بعد تطبيق التدريب والتطوير؟

1.5 أهداف الدراسة

- ◀ تحليل تأثير برامج التدريب والتطوير على جودة الخدمات في مراكز الاتصال بشركة ccc by stc :
 - فهم مدى تأثير برامج التدريب والتطوير على كفاءة الموظفين وأدائهم في الشركة.
 - تحديد العلاقة بين التدريب والتطوير وجودة الخدمة المقدمة للعملاء.
- ◀ تحديد الفجوات والتحديات في برامج التدريب والتطوير الحالية:
 - تحديد الفجوات النظرية والتطبيقية في برامج التدريب والتطوير الحالية.
 - تحليل التحديات التي تواجه تنفيذ برامج التدريب والتطوير بشكل فعال داخل بيئة مراكز الاتصال.
- ◀ تقديم توصيات لتحسين برامج التدريب والتطوير بما يساهم في رفع جودة الخدمة وتحقيق رضا العملاء:
 - اقتراح استراتيجيات وأدوات لتحسين جودة برامج التدريب والتطوير.
 - توفير حلول عملية لتجاوز التحديات وتحقيق أفضل الممارسات في التدريب والتطوير.
 - تقديم توصيات محددة لتحسين جودة الخدمة وزيادة رضا العملاء في شركة ccc by stc.

1.6 فرضيات الدراسة

1.6.1 هناك علاقة إيجابية بين التدريب والتطوير وجودة الخدمات في شركة ccc by stc :

- التدريب والتطوير يساهمان بشكل مباشر في تحسين مهارات ومعرفة الموظفين.
- تحسين مهارات ومعرفة الموظفين يؤدي إلى رفع جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

1.6.2 البرامج التدريبية الحالية غير كافية لتحسين الجودة بالمستوى المطلوب:

- البرامج الحالية لا تغطي جميع احتياجات الموظفين بشكل كامل.
- هناك فجوات وتحديات في تنفيذ البرامج التدريبية الحالية تؤثر على فعاليتها.

1.6.3 تحسين برامج التدريب والتطوير يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات:

- البرامج التدريبية المحسنة تسهم في زيادة كفاءة الموظفين ورفع مستوى أدائهم ويؤدي إلى زيادة رضا العملاء وتحسين الأداء التنظيمي للشركة.

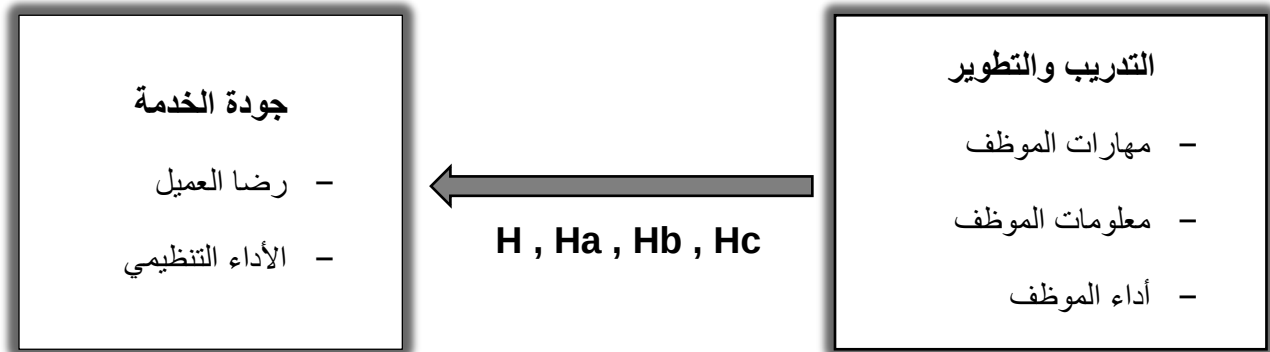
1.6.4 هناك علاقة بين رضا الموظفين وجودة التدريب والتطوير:

- التدريب والتطوير الفعالين يؤديان إلى زيادة رضا الموظفين وتقليل معدل دورانهم.
- رضا الموظفين يؤدي إلى تحسين التفاعل مع العملاء ورفع جودة الخدمة.

1.6.5 تأثير التكنولوجيا على فعالية التدريب والتطوير:

- استخدام التكنولوجيا المتقدمة في برامج التدريب والتطوير يسهم في تحسين كفاءة التدريب وزيادة فعاليته.
- هناك حاجة لتحديث البرامج التدريبية لمواكبة التطورات التكنولوجية لضمان تحسين الجودة.

1.7 نموذج الدراسة

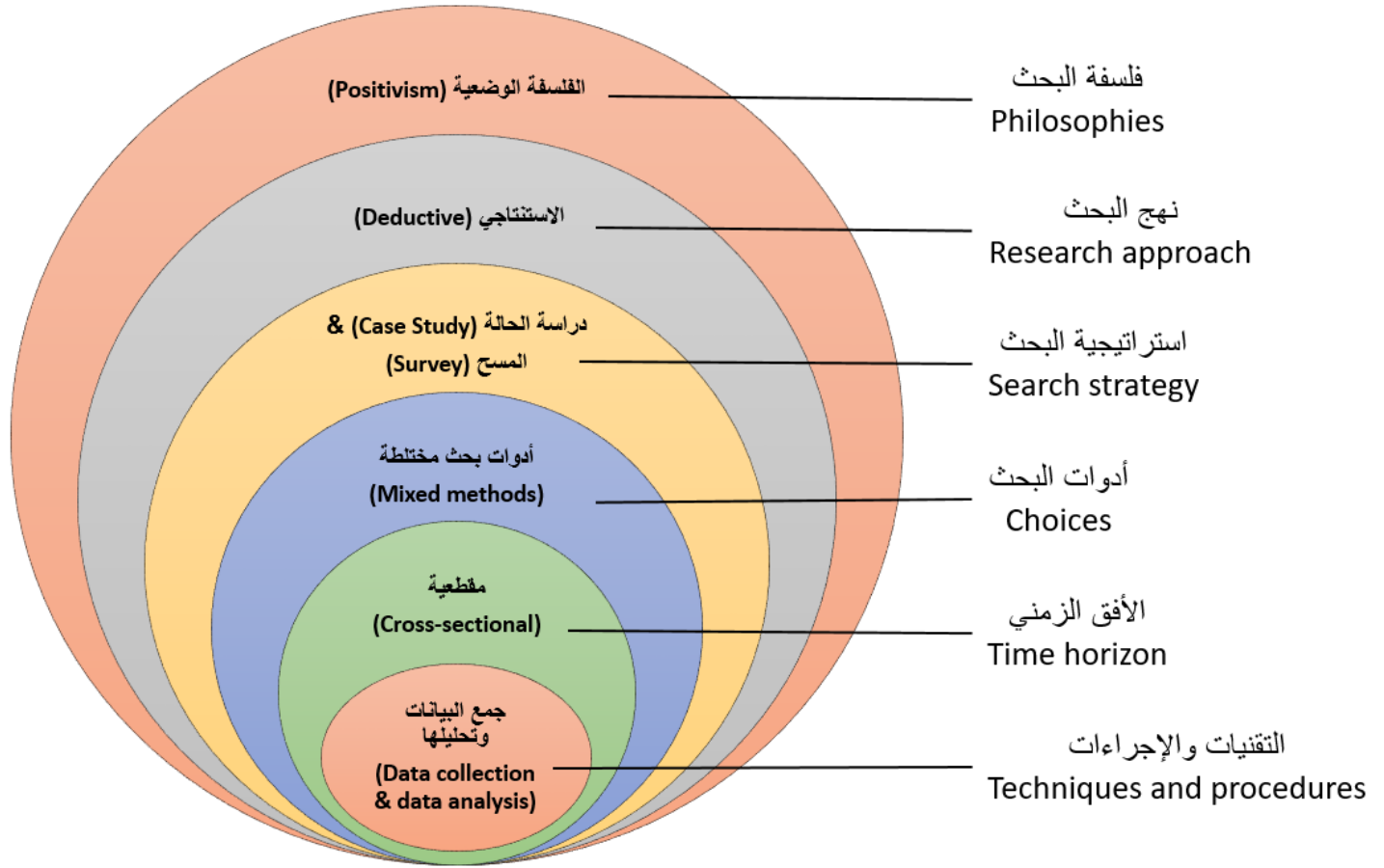


الشكل (1) : نموذج الدراسة ، تصميم الباحث

للتدريب والتطوير تأثير مباشر على مهارات ومعلومات الموظف وبالتالي ينعكس أيضا التأثير على أداء الموظف وهذا التأثير ينعكس على جودة الخدمة المقدمة والتي تهدف الى رضا العميل وبالتالي على الأداء التنظيمي. كلما كان أداء الموظفين عالي الكفاءة زادة الجودة وارتفع معدل رضا العملاء ويدل على حسن وجودة الأداء التنظيمي.

- H التدريب والتطوير
- Ha تأثير التدريب والتطوير على مهارات الموظفين
- Hb تأثير التدريب والتطوير على معلومات الموظفين
- Hc تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين

1.8 منهجية الدراسة



الشكل (2) : منهجية الدراسة ، تصميم الباحث

تعتمد الدراسة على منهجية البحث الوصفي التحليلي والتي تجمع بين الوصف الكمي والتحليل النوعي للبيانات لفهم تأثير التدريب والتطوير على جودة الخدمة في مراكز الاتصال بشركة ccc by stc سيتم استخدام استبيانات ومقابلات لجمع البيانات من الموظفين والمديرين في الشركة.

1.8.1 أدوات جمع البيانات:

- **الاستبيانات:** سيتم تصميم استبيانات تحتوي على مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة لقياس تأثير برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين وجودة الخدمة. سيتم توزيع الاستبيانات على عينة عشوائية من الموظفين في مراكز الاتصال لضمان شمولية البيانات. ستتضمن الاستبيانات أسئلة تغطي عدة جوانب مثل مهارات الموظفين ومعرفةهم وأدائهم الوظيفي.

- **المقابلات:** سيتم إجراء مقابلات شبه منظمة مع بعض المديرين والمشرفين في الشركة للحصول على رؤى أعمق حول تأثير التدريب والتطوير على جودة الخدمة. ستتضمن المقابلات أسئلة مفتوحة للحصول على تفاصيل نوعية يمكن أن تدعم وتحسن من تحليل البيانات الكمية.

1.8.2 العينة:

سيتم اختيار عينة عشوائية من موظفي مراكز الاتصال في شركة ccc by stc تشمل مختلف المستويات الوظيفية لضمان تمثيل متنوع للعينة. ستتضمن العينة حوالي 50-100 موظف لضمان الحصول على نتائج دقيقة وشاملة. حجم العينة الكبير نسبياً يضمن تمثيل متنوع وموثوق للعينة مما يزيد من دقة النتائج وصلاحياتها العامة. سيتم استخدام طريقة العينة العشوائية الطباقية لضمان تمثيل جميع الفئات الوظيفية والمستويات المختلفة. ستشمل العينة موظفين من مختلف الأقسام والمواقع لضمان تنوع العينة.

1.8.3 تحليل البيانات:

- **التحليل الكمي:** سيتم تحليل البيانات الكمية باستخدام برامج التحليل الإحصائي مثل (SPSS) لإجراء التحليل الوصفي والتحليل الاستدلالي. سيتم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للتوصل إلى نتائج دقيقة سيتم استخدام التحليل الاستدلالي مثل اختبارات (t) وتحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفرضيات وتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة.
- **التحليل النوعي:** سيتم تحليل البيانات النوعية من المقابلات باستخدام منهجية تحليل المحتوى لتحليل الأنماط والأفكار الرئيسية المتعلقة بتأثير التدريب والتطوير على جودة الخدمة، سيتم تحديد الأنماط والأفكار الرئيسية المتعلقة بتأثير التدريب والتطوير على جودة الخدمة واستخدام البرمجيات المتخصصة في التحليل النوعي مثل (NVivo) لتنظيم وتحليل البيانات النوعية بشكل منهجي.

1.9 الدراسة الميدانية

ستتم الدراسة الميدانية في شركة ccc by stc وهي شركة رائدة في إدارة تجارب العملاء بالمملكة العربية السعودية والمنطقة، وذلك بفضل تقديمها لخدمات رقمية وإبداعية قائمة على أفضل المعايير العالمية، تأسست CCC كمشروع مشترك بين شركة الاتصالات السعودية stc، وهي شركة رقمية رائدة على مستوى العالم وأقوى علامة تجارية في الشرق الأوسط وأفريقيا، وشركة Startek الرائدة عالمياً في إدارة تجارب العملاء ومقرها الولايات المتحدة. CCC اليوم شركة رائدة بمجال تعهيد عمليات الأعمال في المملكة العربية السعودية وهي الشركة الأولى والوحيدة في المملكة العربية السعودية الحاصلة على شهادة (COPC (OSP

وتعتبر CCC من الشركات الفريدة في قطاع إدارة العملاء في المنطقة، وذلك بفضل نهجها الذي يركز على الأعمال التجارية مع اعتمادها للمعايير العالمية وحرصها على تطبيق أفضل الممارسات. تركز الشركة في أداء مهامها على خبرتها المحلية والإقليمية، إضافة إلى خبرتها العالمية ومعرفتها العميقة بالقطاع، حيث تطبق أعلى المعايير العالمية لتقديم أفضل مستوى من الخدمة والجودة للعملاء. (الموقع الإلكتروني لشركة ccc by stc)

وستتم الدراسة الميدانية من خلال الخطوات التالية:



الشكل (3) : الدراسة الميدانية ، تصميم الباحث

1.9.1 تصميم الاستبيانات:

- تصميم استبيانات شاملة تحتوي على أسئلة تقيس تأثير التدريب والتطوير على مهارات ومعرفة وأداء الموظفين بالإضافة إلى جودة الخدمة ورضا العملاء.
- تضمين أسئلة تتعلق بالعوامل التي يمكن أن تؤثر على فعالية برامج التدريب والتطوير.

1.9.2 توزيع الاستبيانات:

- توزيع الاستبيانات على العينة المختارة من موظفي مراكز الاتصال في شركة ccc by stc
- التأكد من الحصول على عدد كافٍ من الردود لضمان تمثيل متنوع وموثوق.

1.9.3 إجراء المقابلات:

- تحديد مجموعة من المديرين والمشرفين لإجراء مقابلات شبه منظمة.
- تحضير قائمة من الأسئلة المفتوحة للحصول على رؤى معمقة حول تأثير التدريب والتطوير على جودة الخدمة.

1.9.4 جمع البيانات:

- جمع البيانات من الاستبيانات والمقابلات وتوثيقها بشكل منظم.
- مراجعة البيانات للتأكد من اكتمالها وصحتها.

1.10 مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

الشكل (4) : مخطط المشروع ، تصميم الباحث

2 الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة:

تعد مراجعة الأدبيات جزءًا حيويًا من أي دراسة بحثية، حيث توفر إطارًا لفهم السياق النظري والعملية للموضوع المطروح. يهدف هذا الفصل إلى استعراض الدراسات السابقة التي تناولت تأثير التدريب والتطوير على جودة الخدمات في مراكز الاتصال، مع التركيز على المتغيرات المستقلة (برامج التدريب والتطوير) والمتغيرات التابعة (جودة الخدمات)، والعلاقة بينهما. سيساهم هذا الفصل في توضيح الفجوات الموجودة في الأدبيات وتقديم سياق أوسع لفهم دور التدريب والتطوير في تحسين جودة الخدمات.

التدريب والتطوير هما عنصران أساسيان في تحسين كفاءة الموظفين وأدائهم وبالتالي تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء. تعتمد الشركات بشكل متزايد على برامج التدريب كوسيلة لتحقيق التفوق التنافسي وضمان رضا العملاء. ويعزز التدريب الفعال من مهارات ومعرفة الموظفين، مما يمكنهم من تقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي توقعات العملاء وتعزز من ولائهم (Abdullah, 2019; Al-Mutairi, 2020).

في هذا السياق، سنقوم بمراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع التدريب والتطوير وجودة الخدمات من خلال تناول ثلاثة محاور رئيسية: المتغير المستقل (التدريب والتطوير)، المتغير التابع (جودة الخدمات)، والعلاقة بين المتغيرين. يمكننا ذلك من بناء إطار نظري قوي يدعم البحث الحالي ويتيح فهمًا أعمق لكيفية تحسين جودة الخدمات من خلال استراتيجيات التدريب والتطوير.

تعتبر جودة الخدمات مقياسًا رئيسيًا لنجاح الشركات في السوق. يتوقع العملاء الحصول على خدمات ذات جودة عالية، والشركات التي تستطيع تلبية هذه التوقعات تتمتع بميزة تنافسية كبيرة (Benhabib, 2018). بناءً على ذلك، يعد التدريب المستمر والتطوير المهني للموظفين أمرًا ضروريًا لتحسين جودة الخدمات وضمان رضا العملاء.

تشير العديد من الدراسات إلى أن التدريب الفعال يمكن أن يؤدي إلى تحسين كبير في أداء الموظفين وجودة الخدمات. على سبيل المثال، وجدت الدراسات أن الشركات التي تستثمر في التدريب المستمر تشهد زيادات ملحوظة في رضا العملاء وولائهم (Sultan, 2017; Yousef, 2016).

سنقوم في الأقسام التالية باستعراض وتحليل الأدبيات المتعلقة بهذه الموضوعات بشكل مفصل، لتقديم فهم متكامل يساهم في تحقيق أهداف البحث.

2.2 المتغير المستقل (التدريب والتطوير)

المتغير المستقل في هذا البحث هو برامج التدريب والتطوير. تعد هذه البرامج عنصرًا حيويًا في أي منظمة تسعى لتحسين كفاءة موظفيها وجودة الخدمات التي تقدمها. سنستعرض في هذا القسم تفاصيل برامج التدريب والتطوير، وأهميتها، وتأثيرها على أداء الموظفين وجودة الخدمات، مع الاستناد إلى الأدبيات السابقة لتوضيح الأثر الفعلي لهذه البرامج.

2.2.1 تعريف برامج التدريب والتطوير

برامج التدريب والتطوير هي أنشطة منظمة تهدف إلى تحسين مهارات ومعرفة الموظفين وزيادة كفاءتهم في أداء وظائفهم. تشمل هذه البرامج مجموعة متنوعة من الأنشطة مثل الدورات التدريبية، وورش العمل والتوجيه والإرشاد والتدريب على رأس العمل. تهدف هذه البرامج إلى تزويد الموظفين بالمهارات والمعرفة اللازمة لمواجهة التحديات العملية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

2.2.2 أهمية برامج التدريب والتطوير

تشير العديد من الدراسات إلى أن برامج التدريب والتطوير تعد أداة أساسية لتحسين الأداء التنظيمي. أظهرت دراسة Abdullah (2019) أن الاستثمار في برامج التدريب والتطوير في القطاع المصرفي السعودي أدى إلى تحسين كبير في أداء الموظفين وزيادة كفاءتهم. بالإضافة إلى ذلك وجدت دراسة Al-Mutairi (2020) أن التدريب الجيد يلعب دورًا حاسمًا في تحسين جودة الخدمات في شركات الاتصالات السعودية، من خلال تحسين مهارات ومعرفة الموظفين وتطوير قدرتهم على التعامل مع التحديات المهنية.

2.2.3 تأثير برامج التدريب والتطوير على الأداء

تشير الأدبيات إلى أن برامج التدريب والتطوير تسهم بشكل مباشر في تحسين أداء الموظفين. بينت دراسة Benhabib (2018) أن تحسين جودة التدريب يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وزيادة رضا العملاء. كما أظهرت دراسة Sultan (2017) أن التدريب الجيد يعزز من إنتاجية الموظفين ويسهم في تقديم خدمات ذات جودة أعلى. من جهة أخرى، أكدت دراسة Nassif (2021) على أهمية التدريب الفعال في تحسين جودة الخدمات في القطاع الصناعي، مشيرة إلى أن التدريب الجيد يسهم في تطوير مهارات الموظفين وقدرتهم على تقديم خدمات عالية الجودة تلبي توقعات العملاء.

2.2.4 استراتيجيات التدريب والتطوير الفعالة

لتكون برامج التدريب والتطوير فعالة يجب أن تكون مصممة بعناية لتلبية احتياجات الموظفين ومتطلبات العمل. تشير دراسة Yousef (2016) إلى أن تصميم برامج تدريبية تستند إلى تحليل دقيق لاحتياجات التدريب يمكن أن يؤدي إلى تحسين كبير في جودة الخدمة المقدمة. بالإضافة إلى ذلك، وجدت دراسة Zain (2019) أن استخدام التكنولوجيا المتقدمة في برامج التدريب، مثل التعلم الإلكتروني والمحاكاة، يمكن أن يزيد من فعالية التدريب ويعزز من كفاءة الموظفين.

2.2.5 أمثلة على برامج التدريب والتطوير

تقدم العديد من الشركات الرائدة برامج تدريب وتطوير مبتكرة تساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. على سبيل المثال، تستثمر شركة ccc by stc بشكل كبير في تدريب موظفيها في مراكز الاتصال لتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء. وتعتمد الشركة على منهجيات تقييم الأداء ومسح الاحتياجات لتحديد نقاط القوة والضعف في التدريب والتطوير مما يمكنها من تبني إجراءات تحسين مناسبة وفعالة.

2.3 المتغير التابع (جودة الخدمات)

المتغير التابع في هذا البحث هو جودة الخدمات. تُعتبر جودة الخدمات مقياساً رئيسياً لرضا العملاء ونجاح الشركات في السوق. من خلال تحسين جودة الخدمات، تستطيع الشركات تحقيق مستويات أعلى من رضا العملاء والاحتفاظ بهم، مما يعزز من سمعتها ويزيد من قدرتها على المنافسة. في هذا القسم سنستعرض تعريف جودة الخدمات، أهميتها، وتأثير برامج التدريب والتطوير عليها، مع الاستناد إلى الأدبيات السابقة لتوضيح الأثر الفعلي لهذه البرامج.

2.3.1 تعريف جودة الخدمات

جودة الخدمات تُعنى بالمدى الذي تلبي فيه الخدمات المقدمة توقعات العملاء وتفي باحتياجاتهم. وتعتبر جودة الخدمات مزيجاً من عدة عوامل تشمل سرعة الاستجابة، الكفاءة، المهنية، والعناية بالتفاصيل. تتضمن جودة الخدمات أيضاً تقديم تجارب إيجابية للعملاء من خلال تفاعلاتهم مع الشركة مما يعزز من ولائهم ورضاهم.

الجودة هي مقياس لتمييز المنتج أو الخدمة المقدمة بحيث تكون خالية من أي عيوب أو نواقص، ويتم تحقيق ذلك من خلال الالتزام الشديد بالمعايير المحددة والمقبولة. تهدف هذه المعايير إلى ضمان تلبية المنتجات والخدمات لتوقعات ورغبات العملاء والمستخدمين النهائيين. (ISO, 2021)

وفقاً لتعريف المنظمة الدولية للمعايير (International Organization for Standardization - ISO)، الجودة هي مجموع الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة. (ISO, 2021)

كما عرّف معهد الجودة الفدرالي (Federal Quality Institute) مفهوم الجودة الشاملة على أنها: "القيام بالعمل الصحيح وبشكل صحيح من أول مرة مع ضرورة الاعتماد على آراء العمال والمستفيدين من الخدمات والسلع في مدى تحسين الأداء". (Federal Quality Institute, 2020)

ولم يعد مفهوم الجودة مقتصرًا على جانب واحد من المؤسسة بل امتد ليشمل جميع وحداتها وجوانبها، ابتداءً بالإدارة ووصولاً إلى الموارد والإنتاج والتدقيق والمخازن وحتى التوريدات والعمال. يتم تحقيق ذلك من خلال الالتزام بمجموعة من النظم المقسمة على الوحدات، والتي تشمل التخطيط والضمان والضبط والتطوير. التخطيط يضمن تحديد الأهداف ووضع استراتيجيات لتحقيقها بينما يضمن الضمان والضبط الجودة المستمرة في العمليات والإنتاج، أما التطوير فيركز على التحسين المستمر والتكيف مع التغيرات والتحديات الجديدة.

2.3.2 أهمية جودة الخدمات

تعد جودة الخدمات من أهم العوامل التي تؤثر على نجاح واستدامة الشركات في السوق التنافسي الحديث. فهي ليست مجرد عنصر لتحسين الكفاءة الداخلية للشركة بل هي ركن أساسي لتحقيق رضا العملاء وولائهم. تتجلى أهمية جودة الخدمات في عدة جوانب رئيسية:

2.3.3 رضا العملاء وولائهم

رضا العملاء هو المقياس الأساسي الذي يحدد مدى نجاح الشركة في تلبية توقعات عملائها. جودة الخدمات تعني تقديم تجربة إيجابية ومتكاملة للعملاء مما يعزز من رضاهم ويزيد من احتمالية عودتهم لاستخدام خدمات الشركة مرة أخرى. بينت دراسة (Benhabib (2018 أن تحسين جودة التدريب يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات وزيادة رضا العملاء مما يعكس مدى أهمية التركيز على الجودة في استراتيجيات الشركات.

2.3.3.1 الميزة التنافسية

في سوق تنافسي حيث تتنافس الشركات على جذب والحفاظ على العملاء تعتبر جودة الخدمات عنصرًا حاسمًا لتحقيق ميزة تنافسية. الشركات التي تتميز بتقديم خدمات ذات جودة عالية تستطيع التفوق على منافسيها وزيادة حصتها في السوق. دراسة (Sultan (2017 أظهرت أن التدريب الجيد للموظفين يعزز من إنتاجيتهم ويؤدي إلى تقديم خدمات ذات جودة أعلى مما يمنح الشركة ميزة تنافسية قوية.

2.3.3.2 زيادة الأرباح وتقليل التكاليف

جودة الخدمات تسهم في زيادة الإيرادات من خلال تعزيز رضا العملاء والاحتفاظ بهم، كما تقلل من التكاليف المرتبطة بتصحيح الأخطاء أو التعامل مع الشكاوى. تحسين كفاءة الموظفين من خلال التدريب يقلل من الحاجة إلى إعادة العمل أو التعامل مع الشكاوى مما ينعكس إيجابًا على الأداء المالي للشركة. كما أكدت دراسة (Nassif (2021 على أن فعالية برامج التدريب تسهم في تحسين جودة الخدمات وتقليل التكاليف التشغيلية.

2.3.3.3 تحسين سمعة الشركة

الشركات التي تلتزم بتقديم خدمات عالية الجودة تبني سمعة قوية في السوق. السمعة الجيدة تزيد من ثقة العملاء وتجذب عملاء جدد مما يعزز من مكانة الشركة ويزيد من قدرتها على النمو والتوسع. دراسة (Yousef (2016 أوضحت أن تحسين مهارات الموظفين من خلال التدريب يسهم في رفع مستوى جودة الخدمة وزيادة رضا العملاء، مما يعزز من سمعة الشركة في السوق.

2.3.3.4 تعزيز الكفاءة الداخلية

جودة الخدمات لا تقتصر على التأثير الخارجي فقط بل تمتد لتحسين الكفاءة الداخلية للشركة. من خلال تحسين العمليات والإجراءات الداخلية وتدريب الموظفين على أفضل الممارسات يمكن للشركة تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية. دراسة (Zain (2019 أشارت إلى أن تدريب الموظفين في قطاع الاتصالات يعزز من جودة الخدمات المقدمة مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية للشركة.

2.3.4 تأثير برامج التدريب والتطوير على جودة الخدمات

تلعب برامج التدريب والتطوير دورًا حيويًا في تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل الشركات. تأثير هذه البرامج يتجلى في عدة جوانب رئيسية تشمل تحسين المهارات الوظيفية للموظفين وزيادة الكفاءة الإنتاجية وتعزيز الالتزام بمعايير الجودة.

في هذا القسم سنستعرض كيفية تأثير برامج التدريب والتطوير على جودة الخدمات من خلال الأدبيات والدراسات السابقة.

2.3.4.1 تحسين المهارات الوظيفية للموظفين

برامج التدريب والتطوير تسهم بشكل مباشر في تعزيز مهارات ومعرفة الموظفين مما يمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة أعلى. والتدريب المستمر يساعد الموظفين على اكتساب مهارات جديدة وتحسين المهارات الموجودة مما يعزز من قدرتهم على تقديم خدمات ذات جودة عالية. وجدت دراسة (Sultan 2017) أن التدريب الجيد يعزز من إنتاجية الموظفين ويسهم في تقديم خدمات ذات جودة أعلى. هذا التأثير يمتد ليشمل تحسين التفاعل مع العملاء حيث يتمكن الموظفون المدربون جيدًا من التعامل مع متطلبات العملاء بفعالية أكبر.

2.3.4.2 زيادة الكفاءة الإنتاجية

تؤدي برامج التدريب والتطوير إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية للموظفين من خلال تزويدهم بالأدوات والمعرفة اللازمة لأداء مهامهم بفعالية. هذا بدوره يقلل من الأخطاء ويزيد من دقة وجودة الخدمات المقدمة. دراسة (Yousef 2016) أكدت أن تحسين مهارات الموظفين من خلال التدريب يسهم في رفع مستوى جودة الخدمة وزيادة رضا العملاء. كما أظهرت دراسة (Zain 2019) أن تدريب الموظفين في قطاع الاتصالات يعزز من جودة الخدمات المقدمة مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية للشركة.

2.3.4.3 الالتزام بمعايير الجودة

برامج التدريب والتطوير تعزز من التزام الموظفين بمعايير الجودة المحددة من قبل الشركة. من خلال التدريب على أفضل الممارسات والإجراءات القياسية يمكن للموظفين تقديم خدمات تتوافق مع توقعات العملاء والمعايير الصناعية. دراسة (Benhabib 2018) أشارت إلى أن تحسين جودة التدريب يسهم بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات وزيادة رضا العملاء. الالتزام بمعايير الجودة يضمن تقديم خدمات موثوقة ومتسقة مما يعزز من ثقة العملاء وولائهم.

2.3.4.4 تعزيز رضا العملاء

تؤدي برامج التدريب والتطوير إلى تحسين تجربة العملاء من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي توقعاتهم. الموظفون المدربون جيدًا يمكنهم التعامل مع استفسارات العملاء وشكاويهم بفعالية أكبر مما يعزز من رضا العملاء ويزيد من احتمالية عودتهم للتعامل مع الشركة. دراسة (Nassif 2021) أوضحت أن فعالية برامج التدريب تسهم في تحسين جودة الخدمات وتقليل التكاليف التشغيلية مما يعكس تأثيرًا إيجابيًا على رضا العملاء.

2.3.4.5 تحسين السمعة الشركة

الشركات التي تستثمر في برامج التدريب والتطوير تبني سمعة قوية في السوق كمنظمات تلتزم بتقديم خدمات ذات جودة عالية. هذا بدوره يعزز من مكانة الشركة ويزيد من قدرتها على جذب عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين. دراسة (Al-Mutairi 2020) وجدت أن التدريب الجيد يلعب دورًا حاسمًا في تحسين جودة الخدمات في شركات الاتصالات السعودية مما يعزز من سمعة الشركة ويزيد من حصتها في السوق.

2.3.4.6 استراتيجيات تحسين جودة الخدمات

تحسين جودة الخدمات يتطلب تبني استراتيجيات تدريب وتطوير فعالة تركز على تلبية احتياجات العملاء وتعزيز كفاءة الموظفين. فيما يلي بعض الاستراتيجيات الرئيسية التي يمكن أن تساهم في تحسين جودة الخدمات من خلال برامج التدريب والتطوير:

2.3.4.6.1 تحليل احتياجات التدريب:

تبدأ أي استراتيجية تدريب فعالة بتحليل دقيق لاحتياجات التدريب. هذا التحليل يساعد في تحديد المجالات التي يحتاج فيها الموظفون إلى تحسين مهاراتهم ومعرفتهم. دراسة (Yousef 2016) أشارت إلى أن تحليل احتياجات التدريب يضمن تصميم برامج تدريبية موجهة تلبي الاحتياجات الفعلية للموظفين مما يعزز من كفاءة وجودة الخدمات المقدمة.

2.3.4.6.2 التدريب على المهارات الشخصية

تعد المهارات الشخصية مثل التواصل الفعال وإدارة الوقت وحل المشكلات من العوامل الحاسمة في تحسين جودة الخدمات. برامج التدريب التي تركز على تنمية هذه المهارات تساهم في تعزيز قدرة الموظفين على التعامل مع العملاء بفعالية وتحقيق رضاهم. دراسة (Benhabib 2018) أكدت على أن تحسين المهارات الشخصية من خلال التدريب يساهم بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات وزيادة رضا العملاء.

2.3.4.6.3 استخدام التكنولوجيا المتقدمة في التدريب

الاعتماد على التكنولوجيا في برامج التدريب يمكن أن يزيد من فعالية التدريب ويعزز من كفاءة الموظفين. التعلم الإلكتروني والمحاكاة وتطبيقات التدريب عبر الإنترنت تتيح للموظفين التعلم بطرق مرنة وتفاعلية. دراسة (Zain 2019) أظهرت أن استخدام التكنولوجيا المتقدمة في برامج التدريب يعزز من جودة التدريب ويساهم في تحسين أداء الموظفين وجودة الخدمات المقدمة.

2.3.4.6.4 تقديم برامج تدريبية متخصصة

تقديم برامج تدريبية متخصصة تستهدف تطوير مهارات محددة تتعلق بمجالات العمل المختلفة يمكن أن يساهم في تحسين جودة الخدمات. على سبيل المثال: التدريب على تقنيات خدمة العملاء وإدارة الشكاوى واستخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة يمكن أن يساعد الموظفين على تقديم خدمات ذات جودة عالية. دراسة (Nassif 2021) أوضحت أن التدريب المتخصص يساهم في تحسين جودة الخدمات وتقليل التكاليف التشغيلية.

2.3.4.6.5 التقييم المستمر والتطوير

يجب أن تتضمن استراتيجيات التدريب تقييماً مستمراً لأداء الموظفين وتطوير البرامج التدريبية بناءً على النتائج المستخلصة. التقييم الدوري يمكن أن يساعد في تحديد الفجوات في المهارات والمعرفة وتقديم برامج تدريبية مستمرة لتحسين الأداء. دراسة (Al-Mutairi (2020 وجدت أن التقييم المستمر لبرامج التدريب يساهم في تحسين جودة الخدمات وزيادة رضا العملاء.

2.3.4.6.6 التوجيه والإرشاد

التوجيه والإرشاد من قبل الموظفين ذوي الخبرة يمكن أن يوفر دعماً عملياً للموظفين الجدد مما يساعدهم على التكيف بسرعة وتحسين جودة أدائهم. برامج الإرشاد تساعد في نقل المعرفة والخبرات وتقديم التغذية الراجعة المستمرة مما يساهم في تحسين جودة الخدمات.

2.3.5 أمثلة على تحسين جودة الخدمات

تقدم العديد من الشركات الرائدة أمثلة ناجحة على تحسين جودة الخدمات من خلال برامج التدريب والتطوير. على سبيل المثال، تعتمد شركة ccc by stc على برامج تدريبية متطورة تركز على تحسين مهارات موظفي مراكز الاتصال وتزويدهم بالمعرفة والأدوات اللازمة لتقديم خدمات متميزة. تعتمد الشركة على منهجيات تقييم الأداء ومسح الاحتياجات لتحديد نقاط الضعف وتحسينها بشكل مستمر.

تحسين جودة الخدمات هو هدف أساسي لجميع الشركات التي تسعى لتعزيز رضا العملاء وضمان ولائهم. فيما يلي بعض الأمثلة على استراتيجيات وبرامج فعالة لتحسين جودة الخدمات في مجالات مختلفة:

2.3.5.1 تدريب الموظفين على المهارات التقنية

تدريب الموظفين على المهارات التقنية الحديثة يعد من أهم الاستراتيجيات لتحسين جودة الخدمات. الشركات التي تستثمر في تدريب موظفيها على أحدث التقنيات والممارسات في مجالهم تستطيع تقديم خدمات عالية الجودة بكفاءة وفعالية. على سبيل المثال: في قطاع تكنولوجيا المعلومات يتم تدريب الموظفين بانتظام على أحدث البرمجيات والتقنيات مما يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء. (Parasuraman et al., 1988)

2.3.5.2 استخدام أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM)

أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) تعتبر أدوات فعالة لتحسين جودة الخدمات. تتيح هذه الأنظمة للشركات تتبع تفاعلات العملاء وإدارتها بفعالية، مما يساعد في تقديم خدمات مخصصة تلبي احتياجات كل عميل. يمكن لأنظمة CRM تحسين استجابة الشركة للشكاوى والاستفسارات، وتعزيز رضا العملاء وولائهم. (Grönroos, 1984)

2.3.5.3 تطوير المهارات الشخصية وخدمة العملاء

تطوير المهارات الشخصية مثل التواصل الفعال وإدارة الوقت وحل المشكلات يمكن أن يكون له تأثير كبير على جودة الخدمات. تدريب الموظفين على هذه المهارات يمكن أن يحسن من تفاعلهم مع العملاء ويزيد من قدرتهم على تقديم

خدمات عالية الجودة. على سبيل المثال: تدريب موظفي خدمة العملاء على كيفية التعامل مع الشكاوى بفعالية يمكن أن يؤدي إلى تحسين تجربة العميل بشكل كبير. (Benhabib, 2018)

2.3.5.4 التطوير المستمر للعمليات والإجراءات

التطوير المستمر للعمليات والإجراءات يعد من الاستراتيجيات الفعالة لتحسين جودة الخدمات. الشركات التي تقوم بتقييم دوري لعملياتها وإجراءاتها وتعمل على تحسينها تستطيع تقديم خدمات أفضل وأكثر كفاءة. على سبيل المثال: يمكن للشركات استخدام أدوات تحليل البيانات لتحديد الفجوات في العمليات والعمل على تحسينها باستمرار (Crosby, 1979).

2.3.5.5 استخدام التكنولوجيا الحديثة

التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات يمكن أن تلعب دورًا كبيرًا في تحسين جودة الخدمات. هذه التقنيات تساعد الشركات على تقديم خدمات أكثر دقة وكفاءة. على سبيل المثال: يمكن للذكاء الاصطناعي تحليل تفاعلات العملاء وتقديم توصيات لتحسين الخدمة بينما يمكن لتحليل البيانات تحديد الأنماط والشكاوى المتكررة ومعالجتها بفعالية (Deming, 1986).

2.3.5.6 التركيز على تجربة العملاء الشاملة

تحسين تجربة العملاء الشاملة هو أحد الاستراتيجيات الرئيسية لتحسين جودة الخدمات. يشمل ذلك تقديم خدمات متكاملة تتجاوز توقعات العملاء. الشركات التي تركز على تجربة العملاء الشاملة تستطيع تقديم خدمات عالية الجودة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل مما يعزز من رضاهم وولائهم (Juran, 1988)

2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

العلاقة بين برامج التدريب والتطوير (المتغير المستقل) وجودة الخدمات (المتغير التابع) هي علاقة معقدة ومتعددة الأبعاد تعتمد على عدة عوامل ومتغيرات وسيطة. تشير الأدبيات إلى أن تحسين برامج التدريب والتطوير له تأثير مباشر وإيجابي على جودة الخدمات المقدمة من خلال تحسين مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم وتعزيز رضا العملاء. في هذا القسم سنتناول هذه العلاقة بشكل مفصل مع تقديم أمثلة عملية لتوضيحها.

2.4.1 تحسين مهارات الموظفين وكفاءتهم

أحد الجوانب الرئيسية التي تربط بين التدريب والتطوير وجودة الخدمات هو تحسين مهارات الموظفين وكفاءتهم. برامج التدريب الفعالة تزود الموظفين بالمعرفة والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بفعالية مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة. وجدت دراسة (Arthur et al. (2003 أن برامج التدريب الفعالة تزيد من مهارات الموظفين بنسبة كبيرة مما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات المقدمة، مثال: شركة زين للاتصالات استثمرت بشكل كبير في برامج التدريب والتطوير لموظفيها في جميع أنحاء الشرق الأوسط. قدمت الشركة دورات تدريبية منتظمة حول أحدث التقنيات في مجال الاتصالات مما أدى إلى تحسين مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم. نتيجة لذلك تمكنت زين من تحسين جودة خدماتها بشكل ملحوظ مما أدى إلى زيادة رضا العملاء وتقليل الشكاوى التقنية.

2.4.2 زيادة رضا العملاء

تحسين جودة الخدمات من خلال التدريب والتطوير يؤدي بشكل مباشر إلى زيادة رضا العملاء. الموظفون المدربون جيداً يكونون أكثر قدرة على تقديم خدمات تلبي توقعات العملاء وتتفوق عليها. دراسة (Heskett et al. 1994) أظهرت أن هناك علاقة إيجابية قوية بين تدريب الموظفين وزيادة رضا العملاء، حيث أن تحسين مهارات الموظفين يؤدي إلى تحسين تجربة العملاء مما يعزز من رضاهم وولائهم. مثال: شركة ستاربكس تُعرف بتقديمها برامج تدريبية متميزة لموظفيها تركز على المهارات الشخصية وخدمة العملاء. تقوم ستاربكس بتدريب موظفيها على كيفية التعامل مع العملاء بفعالية وتقديم تجربة متميزة لهم. هذا التدريب ساعد في تعزيز رضا العملاء وزيادة ولائهم للعلامة التجارية.

2.4.3 تعزيز الكفاءة الإنتاجية

الكفاءة الإنتاجية هي عنصر آخر يربط بين التدريب والتطوير وجودة الخدمات. برامج التدريب الفعالة تساعد في تحسين الكفاءة التشغيلية للموظفين مما يؤدي إلى تقديم خدمات بجودة أعلى. بينت دراسة (Tharenou et al. 2007) أن التدريب الجيد يمكن أن يزيد من كفاءة الموظفين مما يساهم في تحسين جودة الخدمات وتقليل التكاليف التشغيلية. مثال: شركة أمازون تُعتبر من الشركات الرائدة في استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين جودة الخدمات. تستثمر أمازون في تدريب موظفيها على استخدام الأنظمة التكنولوجية المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات. هذا التدريب ساعد في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقديم خدمات أسرع وأكثر دقة للعملاء مما زاد من رضاهم.

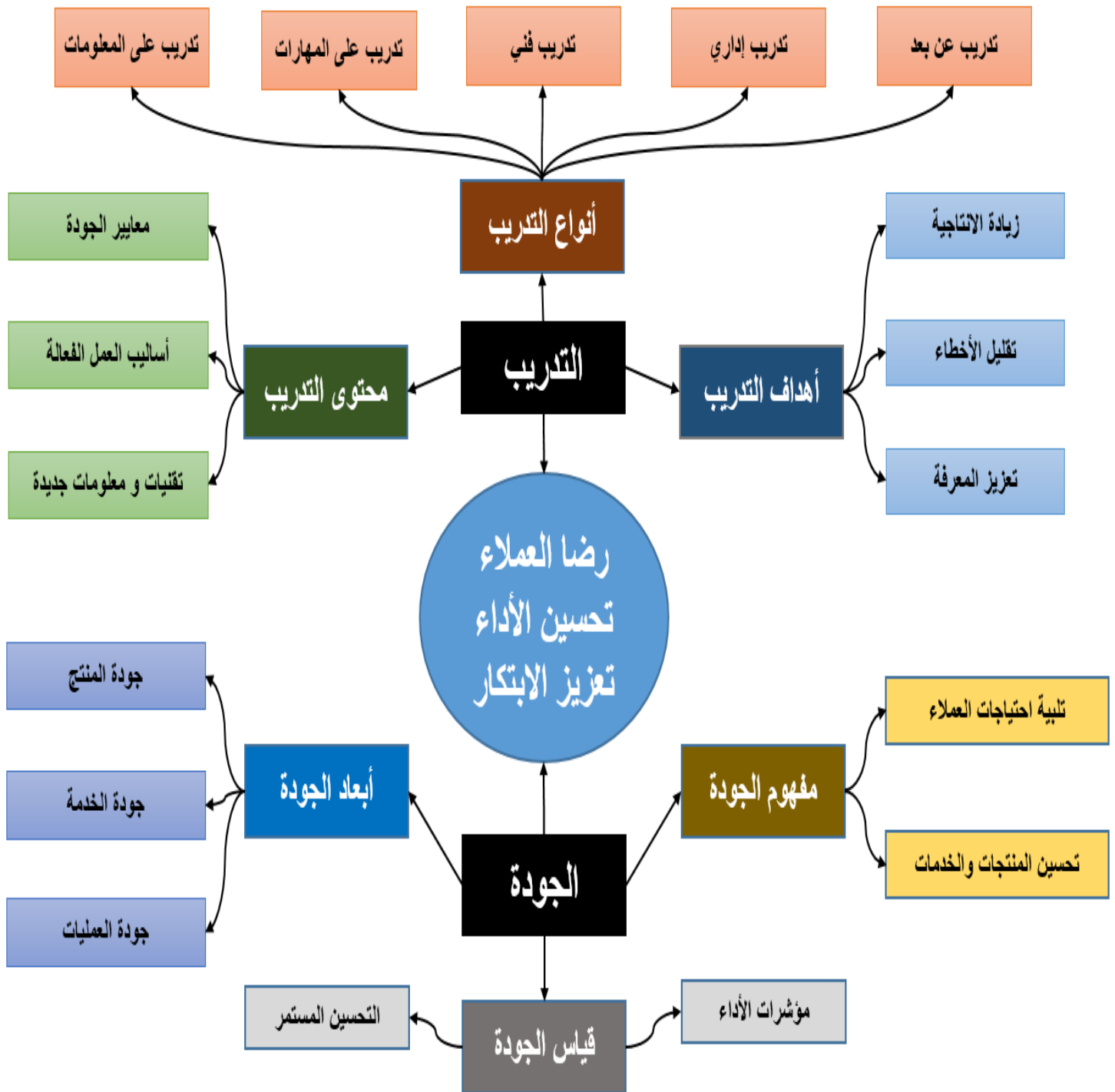
2.4.4 الالتزام بمعايير الجودة

برامج التدريب والتطوير تعزز التزام الموظفين بمعايير الجودة المحددة من قبل الشركة. التدريب على أفضل الممارسات والإجراءات القياسية يمكن الموظفين من تقديم خدمات تتوافق مع توقعات العملاء والمعايير الصناعية. دراسة (Peltier et al. 2003) أكدت أن التدريب المستمر على معايير الجودة يساهم في تحسين جودة الخدمات وزيادة رضا العملاء. مثال:

مستشفى كليفلاند كلينك يعتبر مثلاً ممتازاً على كيفية تأثير التدريب والتطوير على جودة الخدمات الصحية. يقوم المستشفى بتوفير برامج تدريب مستمرة للأطباء والممرضين حول أحدث التقنيات والإجراءات الطبية. هذا التدريب المكثف ساعد في تحسين جودة الرعاية الصحية المقدمة مما أدى إلى تحسين نتائج المرضى وزيادة رضاهم.

2.4.5 تحفيز الموظفين

التدريب والتطوير يمكن أن يكون لهما تأثير كبير على تحفيز الموظفين مما يؤثر بشكل إيجابي على جودة الخدمات. الموظفون الذين يشعرون بأنهم يتلقون الدعم والتطوير المستمر يكونون أكثر تحفيزاً وأقل عرضة لترك وظائفهم مما يحسن من استمرارية الخدمة وجودتها. وجدت دراسة (Tannenbaum et al. 1991) أن الموظفين الذين يحصلون على تدريب مستمر يظهرون مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والإنتاجية.



الشكل (5) : العلاقة بين التدريب والجودة ، تصميم الباحث

2.5 الخاتمة

في ختام هذا البحث يتضح أن برامج التدريب والتطوير تلعب دورًا حيويًا وأساسيًا في تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل الشركات. من خلال استعراض الأدبيات السابقة وتحليل العلاقة بين التدريب والتطوير وجودة الخدمات يتبين أن هناك علاقة إيجابية قوية ومتعددة الأبعاد تربط بين هذين المتغيرين.

برامج التدريب والتطوير الفعالة تساهم في تعزيز مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم وتحفيزهم مما يؤدي إلى تحسين رضا العملاء وزيادة ولائهم وتعزيز الميزة التنافسية للشركات.

تضمن هذا البحث استعراضًا شاملاً للمفاهيم النظرية المتعلقة بجودة الخدمات وبرامج التدريب والتطوير مع تقديم أمثلة عملية من مختلف الصناعات لتوضيح كيفية تأثير هذه البرامج على جودة الخدمات.

الأمثلة المقدمة من شركات مثل زين للاتصالات، كليفاند كلينك، ستاربكس، أمازون تعكس النجاح الذي يمكن تحقيقه من خلال استثمار الشركات في برامج تدريبية متقدمة وموجهة.

تشير نتائج البحث إلى أن الاستثمار في التدريب والتطوير ليس فقط ضرورة لتحسين الكفاءة الداخلية للشركات بل هو أيضًا استراتيجية فعالة لتعزيز رضا العملاء وضمان استدامة النجاح على المدى الطويل.

من خلال تطبيق استراتيجيات تدريب متقدمة واستخدام التكنولوجيا الحديثة، يمكن للشركات تحقيق تحسينات ملموسة في جودة الخدمات المقدمة.

إضافة إلى ذلك يظهر البحث أن التقييم المستمر والتطوير المستمر لبرامج التدريب يعدان من العوامل الرئيسية لضمان فعالية هذه البرامج واستدامة تأثيرها الإيجابي على جودة الخدمات.

التزام الشركات بتقديم تدريب متواصل لموظفيها يعزز من قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل ويضمن تقديم خدمات تتوافق مع أعلى معايير الجودة.

في الختام يمثل هذا البحث دعوة للشركات للنظر في برامج التدريب والتطوير كاستثمار استراتيجي لتحقيق التفوق التنافسي وضمان رضا العملاء من خلال تنفيذ استراتيجيات تدريب فعالة ومستدامة يمكن للشركات تحقيق تحسينات جوهرية في جودة الخدمات مما يعزز من مكانتها في السوق ويضمن استدامة نجاحها على المدى البعيد.

قائمة المراجع

- النعيمي، خ. س. ر. & .خلود سلطان راشد. (2021). إطار لبناء وتطبيق معايير جودة البرامج التدريبية القائمة علي التدريب الإلكتروني بوزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة. *مجلة القراءة والمعرفة*. 21(235), 165-206. <https://doi.org/10.21608/mrk.2021.169773>
- الموقع الإلكتروني لشركة CCC – Customer Experience Solutions by ccc ccc by stc *Retrieved* مرة، ف.، و الفار، ش. (2007). معايير جودة التدريب. جامعة القدس المفتوحة والمعهد الوطني للتدريب التربوي . from <http://www.niet.ps/PDF/Publications/28.pdf>
- محمد عبدالإله الطيطي & محمود أحمد أبو سمرة. (2012). مدى توافر معايير الجودة الشاملة في برامج التدريب في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. *المجلة التربوية*. 27(105), 27(105). <https://doi.org/10.34120/joe.v27i105.2335>
- عاشور. (2021). *أثر التدريب علي تنمية كفاءة المورد البشري دراسة حالة بجامعة غرداية* (Doctoral dissertation, جامعة غرداية/كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير).
- سعيد، صاوي، & نسيم. (2023). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية. <http://dspace.univ-quelma.dz/jspui/handle/123456789/14868>
- سعيد، ميساوي، عمر & موساوي. تأثير التدريب على ادارة المسار الوظيفي دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز-مديرية التوزيع (Doctoral dissertation, جامعة قاصدي مرباح ورقلة).
- حسن عوض هديان الرشيد. (2013). معايير الجودة الشاملة في قطاع التدريب في ضوء المواصفات الدولية للجودة. *مجلة بحوث التربية النوعية*, 28(2013), 160-127.
- الحربي، خ.، و حداد، م. ب. (2022). أثر ضعف إعداد الصف الثاني من القادة على الإبداع الوظيفي (دراسة تطبيقية على موظفي شركة قنوات الاتصالات السعودية الإدارية الوسطى). *مجلة الإدارة العربية*, 42(2), 148-129. <https://doi.org/10.21608/aja.2022.124688.1211>
- بكه. (2024). إعداد خطة تدريب الموظفين وخطة التدريب والتطوير: مفهومها وأمثلة عليها وأهميتها والمهارات اللازمة وأهم الطرق المتبعة في ذلك. Retrieved from <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D8%AE%D8%B7%D8%A9-%D8%AA%D8%AF%D8%B1%D9%8A%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%B8%D9%81%D9%8A%D9%86>
- أحمد، م. ع.، و سلمان، ف. ح. ر. (2021). أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في عدد من كليات جامعة تكريت. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*, 16(49), 65-54. https://www.researchgate.net/publication/354586508_athr_altdryb_fy_thsyn_alada_alwzyfy_drast_ttbygyt_fy_dd_mn_klyat_jamt_tkryt
- Zain, M. (2019). Training Programs and Their Impact on Enhancing Quality in the Telecommunications Sector. *Journal of Management Research*.
- Yousef, R. (2016). The Influence of Training and Development on Quality Improvement in Service Organizations. *Saudi Journal of Business and Management Studies*.
- Whatfix. (2024). 63 Impressive Employee Training & Development Statistics (2024). Retrieved from [Whatfix](<https://whatfix.com>)

- Tharenou, P., Saks, A.M., & Moore, C. (2007). "A review and critique of research on training and organizational-level outcomes." *Human Resource Management Review*, 17(3), 251-273.
- Tannenbaum, S.I., Mathieu, J.E., Salas, E., & Cannon-Bowers, J.A. (1991). "Meeting trainees' expectations: The influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation." *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 759-769.
- Tannenbaum, S. I. (2002). A strategic view of organizational training and learning. In *Creating, Implementing, and Managing Effective Training and Development: State-of-the-Art Lessons for Practice* (pp. 10-52). Jossey-Bass.
- Sultan, A. (2017). Analyzing the Impact of Training on Employee Productivity in Saudi Arabia. *Middle East Journal of Management*.
- Smyth, G., & Watson, A. (2018). Training for a transformed service. *Probation Journal*, 65, 61 - 76. <https://doi.org/10.1177/0264550517748361>.
- Silva, G., Tenório, M., & Terra, S. (2016). PROFESSIONAL QUALIFICATION AIMED AT IMPROVING THE CUSTOMER. *Journal of Engineering and Technology for Industrial Applications*, 2. <https://doi.org/10.5935/2447-0228.20160035>.
- shrook, Ismail, hamed., Muntaha, qssim, sadeq. (2022). The impact of training quality on developing human resources capabilities / an applied study at the National Center for Training and Human Development in the Ministry of Health, *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*, doi: 10.52113/6/2022-12-1/38-51
- Shen, J., & Tang, C. (2018). How does training improve customer service quality? The roles of transfer of training and job satisfaction. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2018.02.002>.
- Rudyk, O., Maksymova, J., & Zaletska, I. (2023). THE IMPORTANCE OF DEVELOPING THE PROFESSIONAL COMPETENCES OF THE STAFF OF SERVICE SECTOR ENTERPRISES. *Market economy: modern management theory and practice*. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3\(52\).275826](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3(52).275826).
- Qudah, N., Yang, Y., & Anjum, M. (2018). Transformational Training Programs and Quality Orientation of Employees: Does Employees' Loyalty Matter?. *Sustainability*, 10, 1-13. <https://doi.org/10.3390/SU10020465>.
- PulseHRM. (2024). Impact of Training and Development on Employee Performance. Retrieved from [PulseHRM](https://pulsehrm.com)
- Pomirleanu, N., Mariadoss, B., & Chennamaneni, P. (2016). Managing service quality in high customer contact B2B services across domestic and international markets. *Industrial Marketing Management*, 55, 131-143. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2015.09.002>.
- Peltier, J.W., Dahl, A.J., & Swan, E.L. (2003). "The role of relational factors in customer satisfaction with graduate education." *Journal of Marketing for Higher Education*, 13(1/2), 1-30.

- Peltier, J. W., Dahl, A. J., & Swan, E. L. (2003). Student satisfaction with graduate marketing programs: A study of the perceived short-and long-term value of a master's degree. *Journal of Marketing for Higher Education*, 13(1/2), 1-24.
- Pebrida, Saputri., Devia, Lorensa., Asriani, Asriani., Salda, Zainurossalamia, Za. (2020). The influence of training and development to employee performance. doi: 10.29040/IJEBAR.V4I01.928
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (1988). "SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality." *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Neha, Pandey. (2024). The impact of organizational training and development on the organizational performance. *Indian Scientific Journal Of Research In Engineering And Management*, doi: 10.55041/ijsrem32905
- Nassif, M. (2021). The Effectiveness of Training Programs in Improving Quality in the Saudi Industrial Sector. *Journal of Quality and Reliability Management*.
- Licombe, L. C. (2018). *Examining the Impact of Training and Development on Employees Performance in Public Sector: A Case of Tanzania Telecommunication Company Limited (TTCL)* (Doctoral dissertation, The Open University of Tanzania).
- Juran, J.M. (1988). "Juran on Planning for Quality." Free Press.
- Jones, L. (2021). The Impact of Software Updates on Service Quality in Contact Centers. *Journal of Customer Service Management*, 30(3), 215-227.
- ISO. (2021). *Quality Management Principles*. International Organization for Standardization.
- Heskett, J.L., Sasser, W.E., & Schlesinger, L.A. (1994). "The Service Profit Chain." *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. Free Press.
- Grönroos, C. (1984). "A service quality model and its marketing implications." *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Garavan, T. (1997). Interpersonal skills training for quality service interactions. *Industrial and Commercial Training*, 29, 70-77. <https://doi.org/10.1108/00197859710165056>.
- Federal Quality Institute. (2020). *Total Quality Management*.
- Eisingerich, A., & Bell, S. (2008). Perceived Service Quality and Customer Trust. *Journal of Service Research*, 10, 256 - 268. <https://doi.org/10.1177/1094670507310769>.
- Deming, W.E. (1986). "Out of the Crisis." MIT Press.

- Damali, U., Miller, J., Fredendall, L., Moore, D., & Dye, C. (2016). Co-creating value using customer training and education in a healthcare service design. *Journal of Operations Management*, 47, 80-97. <https://doi.org/10.1016/J.JOM.2016.10.001>.
- Crosby, P.B. (1979). "Quality is Free: The Art of Making Quality Certain." McGraw-Hill.
- Chunmei, Wang. (2022). The impact of training and development on employee performance : a case study of Capitec bank in Durban. doi: 10.51415/10321/4300
- Chirag, Mulani. (2024). The study on Impact of training and development programme on employee performance and productivity. *Indian Scientific Journal Of Research In Engineering And Management*, doi: 10.55041/ijrsrem31791
- Benhabib, A. (2018). The Role of Employee Training in Enhancing Organizational Performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*.
- Arthur, W., Bennett, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234-245.
- Arroyo-López, P., Cárcamo-Solís, M., Álvarez-Castañón, L., & Guzmán-López, A. (2017). Impact of training on improving service quality in small provincial restaurants. *Journal of Foodservice Business Research*, 20, 1 - 14. <https://doi.org/10.1080/15378020.2016.1192881>.
- Al-Mutairi, S. (2020). Training and Quality Improvement in Saudi Telecommunication Companies. *International Journal of Human Resource Studies*.
- Abdullah, A. (2019). The Impact of Training and Development on Employee Performance: A Case Study of Banking Sector in Saudi Arabia. *Journal of Business and Management*.
- .(2022) Employee perceptions of the impact of training and development on product quality. doi: 10.51415/10321/539

فصل الملاحق

الاستبيان

عزيزي المشارك/عزيزتي المشاركة

نؤمن بأن تطوير الكفاءات هو أساس تقدمنا. يسعدنا دعوتكم للمشاركة في هذا الاستبيان الذي يهدف إلى تقييم مدى فعالية برامج التدريب والتطوير في رفع مستوى أدائنا وتحقيق جودة أعلى. آراؤكم الثمينة ستساعدنا على فهم احتياجاتكم بشكل أفضل وتصميم برامج تدريبية أكثر ملاءمة. **مشاركتم الفعالة هي خطوة مهمة نحو مستقبل أفضل.** حيث ستكون مساهماتكم قيمة جدًا في تعزيز نتائج البحث وتقديم توصيات تسهم في تطوير برامج التدريب مستقبلاً. نؤكد أن جميع إجاباتكم ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكر لكم تعاونكم ووقتكم الثمين.

<https://forms.gle/o2QMm8z7rxFZNwbs8>

◀ المحور الأول: معلومات عامة

- 1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- العمر: 25 سنة أو أقل ☐ 30-26 ☐ 35-31 ☐ 40-36 ☐ 41 سنة أو أكثر ☐
- 3- المستوى التعليمي: تقني ☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ شهادات عليا (ماجستير- دكتوراه) ☐
- 4- الوظيفة: مدير ☐ مساعد مدير ☐ رئيس قسم ☐ مشرف ☐ موظف اداري ☐ ممثل تجارب عملاء – منفذ خدمة – مندوب ☐
- 5- سنوات الخبرة: من سنة الى 5 سنوات ☐ من 5 سنوات الى 10 ☐ من 11 سنوات الى 15 ☐ أكثر من 15 سنة ☐

◀ المحور الثاني: متغيرات الدراسة

- الجزء الأول: التدريب
- نوع وطبيعة التدريب الذي قمت به مؤخراً

توجيه موظف جديد	
تحسين وتجديد المعارف	
بغرض النقل أو الترقية	
نوع آخر	

الرقم	محاوِر الاستبيان	غير موافق بشده	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده
البعد الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية						
1	يتم توفير برامج تدريبية بناء على طلبك و تصورك لاحتياجاتك التدريبية					
2	يتم اختيارك للقيام بالتدريب من طرف الرئيس المباشر					
3	تقوم المؤسسة بدراسة احتياجات التدريب للموظف اعتمادا على نتائج الأداء					
البعد الثاني: تصميم الاحتياجات التدريبية						
4	الخدمات الإدارية المصاحبة مستواها جيد (من ناحية الإضاءة، التهوية و الاتساع)					
5	توافر الحوافز المادية والميزانية المناسبة للقيام بالتدريب					
6	يتناسب التدريب مع مؤهلاتك ومستواك العلمي					
البعد الثالث: تنفيذ البرامج التدريبية						
7	ملائمة الأساليب التدريبية مع موضوعات البرامج التدريبية					
8	يملك المدربون القدرة على شرح محتوى برامج التدريب والهدف منها					
9	أهداف البرامج التدريبية تنثري المعارف المهنية التي تحتاجها في عملك					
البعد الرابع: تقييم البرامج التدريبية						
10	يستخدم أسلوب تقييم فعالية الدورة التدريبية بعد انتهاء التدريب					
11	يتم دراسة وتقييم فاعلية البرامج التدريبية بصورة دورية					
12	تهدف الدورات التدريبية التي تقوم بها الشركة الى تنمية الموظفين و تطويرهم					

• الجزء الثاني: الجودة

الرقم	محاوِر الاستبيان	غير موافق بشده	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده
البعد الأول: معايير الجودة						
1	معايير الجودة في الشركة مطبقة بشكل فعال					
2	الجودة الحالية للخدمات في الشركة مرضية					
3	تساهم جودة الخدمات في تحقيق رضا العملاء					
البعد الثاني: أساليب التقييم						
4	تنوع معايير وأساليب التقييم وتكاملها					
5	تنوع أدوات حصر الاحتياجات التدريبية					
6	هناك دعم كافٍ من الإدارة لتحقيق معايير الجودة المطلوبة					
البعد الثالث: قياس و تقييم الأداء						
7	تحديد العائد المتوقع من التدريب على الأداء					
8	تعتبر مؤشرات الجودة الحالية كافية لتقييم الأداء					
9	تقديم تغذية راجعه عن تقييم الأداء					
البعد الرابع: علاقة التدريب بالجودة						
10	التدريب الحالي يساهم في تحسين الجودة					
11	تحسين الجودة يتطلب تحسين التدريب					
12	يعتبر التقييم جزء أساسي من البرنامج التدريبي					

غير موافق بشده = 1 غير موافق = 2 محايد = 3 موافق = 4 موافق بشده = 5